

# POSLOVANJE OBITELJSKOG PODUZEĆA „SLAČICA“ d.o.o IZ KUPRESA

---

**Zrno, Viktorija**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2016**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:849919>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-22**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**POSLOVANJE OBITELJSKOG PODUZEĆA**  
**„SLAČICA“ d.o.o IZ KUPRESA**

**Mentor:**

**prof.dr.sc. Dejan Kružić**

**Student:**

**Viktorija Zrno**

**Split, rujan 2016.**

## Sadržaj

1. Uvod .....	3
1.1 Definiranje problema istraživanja .....	3
1.2. Ciljevi rada .....	3
1.3. Metode rada .....	3
1.4. Struktura (sadržaj) rada .....	3
2. Općenito o značenju obiteljskog businessa u svjetskoj ekonomiji .....	4
2.1 Definiranje obiteljskog poduzeća .....	4
2.2 Značaj obiteljskih poduzeća .....	6
2.3. Razlika obiteljskih i neobiteljskih poduzeća .....	8
2.4. Obiteljski biznis kao sistem .....	9
2.5 Prednosti i ograničenja obiteljskih poduzeća .....	11
2.6. Značaj obiteljskih poduzeća u svijetu .....	13
3. Specifičnosti poslovanja obiteljskih poduzeća .....	15
3.1. Specifična pitanja vezana za obiteljska poduzeća .....	15
3.2. Temeljna obilježja društva s ograničenom odgovornošću .....	19
4. Obiteljsko poslovanje na primjeru „Slačica“ d.o.o Kupres .....	21
4.1. Lokacija i ponuda .....	21
4.2. Smještajna ponuda hotela .....	22
4.3. Gastronomska ponuda .....	22
4.4. Ostala ponuda .....	23
4.5. Pojmovno određenje malih hotela .....	24
4.6. Prednosti i nedostaci poslovanja malih hotela .....	26
4.7. Upravljanje hotelom Knez .....	29
ZAKLJUČAK .....	33
LITERATURA: .....	34
POPIS SLIKA .....	35
POPIS TABLICA: .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

# **1.Uvod**

## **1.1 Definiiranje problema istraživanja**

Problem istraživanja ovog završnog rada ogleda se kroz pitanje: koje su specifičnosti poslovanja obiteljskog poduzeća? Pored toga, nameće se i pitanje: koje su prednosti i nedostaci obiteljskog biznisa? Koji su izazovi i ključni problemi u postupku transfera obiteljskog poduzeća? Cilj ovog rada je objasniti što su obiteljska poduzeća i što ih čini drugačijima na tržištu od onih koja nisu obiteljska, te kako razlikovati obiteljska poduzeća od neobiteljskih. Govorit ćemo o njihovim resursima, kulturi i značajnosti za sveukupno gospodarstvo te njihovim prednostima i nedostacima u odnosu na neobiteljska poduzeća. Temeljni predmet istraživanja ovog rada je istražiti, analizirati i prikazati poslovanje obiteljskog poduzeća „Slačica“ d.o.o iz Kupresa.

## **1.2. Ciljevi rada**

Cilj ovoga rada odnosi se na pružanje odgovora na pitanja koja su postavljena problemom istraživanja. Zadatak teorijskog dijela je definirati obiteljski biznis, te objasniti prednosti i nedostatke takvih poduzeća. S druge strane, zadatak empirijskog dijela je analizirati poslovanje obiteljskog poduzeća „Slačica“ d.o.o iz Kupresa.

## **1.3. Metode rada**

U ovom radu su se koristile sljedeće metode: ekonomska analiza, sinteza te casestudy. Ekonomskom analizom smo dobili podatke o poslovanju obiteljskog poduzeća „Slačica“ d.o.o iz Kupresa u prethodnoj, odnosno 2015.godini. Metodom sinteze smo spojili različite dijelove elemenata u jedinstvenu cjelinu. Dok smo pomoću casestudya koji je u ovom slučaju poslužio samo poduzeće prikazali poslovanje ovog obiteljskog poduzeća.

## **1.4. Struktura (sadržaj) rada**

Ovaj rad se sastoji od 5 poglavlja, a to su: uvod, općenito o značenju obiteljskog businessa u svjetskoj ekonomiji, specifičnosti poslovanja obiteljskog poduzeća, obiteljsko poslovanje na primjeru „Slačica“ d.o.o Kupres te zaključka i literature.

## 2. Općenito o značenju obiteljskog businessa u svjetskoj ekonomiji

### 2.1 Definiranje obiteljskog poduzeća

Obiteljsko poduzetništvo (eng. familyentrepreneurship), obiteljski biznis (eng. familybusiness), odnosno obiteljsko poduzeće (eng. familyfirm, familyenterprise) predstavljaju pojmove kojima se zajednički opisuje uključenost obitelji u obavljanje određenih, po obitelji odabranih, gospodarskih djelatnosti s ciljem ostvarenja dobiti (profita), bez obzira na institucionalni aspekt putem kojeg se poslovanjem upravlja.<sup>1</sup>

Obiteljsko poduzeće je kombinacija dvaju različitih pojmova, a to su obitelj i poduzeće. S jedne strane obitelj predstavlja skupinu ljudi u kojoj se čovjek rađa, odrasta, koja se isto tako brine za njega i štiti sve do trenutka kada on stvori vlastitu obitelj u kojoj se taj isti ciklus ponavlja i tako iznova. Poduzeće je pak, s druge strane, također skupina ljudi, ali koju veže interes obavljanja djelatnosti za ostvarivanje dobiti kojom zaposlenici poduzeća osiguravaju svakodnevnu egzistenciju, a vlasnici tih poduzeća postižu svoj krajnji cilj, a to je maksimalizacija osobnog bogatstva.

Također, obiteljski biznis možemo definirati kao vlasnički oblik proizvodno-uslužne organizacije poslovanja, ali ga isto tako nije lako precizno locirati i odrediti u vremenu i prostoru. Obiteljsko poduzetništvo je bilo prisutno u gotovo svim kulturama npr. kod starih Arapa, Egipćana, Židova, Grka, itd. Prije pojave dioničkih društava (18-19. stoljeće), obiteljski biznis je predstavljao jedini oblik organizacije poslovanja, dok danas predstavlja najzastupljeniji oblik poslovanja. Iz tog razloga je održivost obiteljskog biznisa značajna za svaku nacionalnu ekonomiju jer ona predstavljaju važan dio gospodarstva. Obiteljska poduzeća su se tijekom vremena razvila u velike korporacije koje proizvode najvažnije brandove današnjice. Postoji veliki broj obiteljskih poduzeća koji su pravno utemeljeni u različite vlasničke oblike koji nisu obvezni javno prikazati svoje rezultate pa nije moguće sa stopostotnom sigurnošću reći koliko postoji obiteljskih poduzeća u svijetu te isto tako ih nije moguće prepoznati.

---

<sup>1</sup>. Kružić, D. Bulog, I.: (2012). , Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, Split, str.32.

Kroz povijest, obiteljska poduzeća su bila u apsolutnoj dominaciji za vrijeme prve i druge industrijske revolucije. Sve ubrzanijim razvojem suvremene znanosti i tehnologije tijekom vremena glavna orijentacija obiteljskih poduzeća sada postaje područje telekomunikacija i računarstva, kao i postizanje komparativnih prednosti u njihovu okruženju. Ključ uspjeha i održivosti najuspješnijih obiteljskih poduzeća na svijetu smatra se stalna usredotočenost i brzo prilagođavanje i reagiranje na sve promjene u okruženju, ali isto tako i unaprijed riješeno pitanje nasljeđivanja, odnosno prijenos poduzeća na nove generacije.

Obiteljsko poduzeće je, prema Marinu Buble,<sup>2</sup> ono poduzeće koje je u vlasništvu obitelji i u čije je aktivnosti uključen jedan ili više obiteljskih članova.

Obiteljsko poduzeće obuhvaća zajedništvo triju elemenata:

- 1) krvnog srodstva odnosno rodbine
- 2) vlasništva nad kapitalom poduzeća, te
- 3) kontrole, tj. utjecaj na donošenje najznačajnijih odluka

Razvojem poslovanja tijekom vremena susrećemo tri osnovna tipa obiteljskih poduzeća<sup>3</sup>:

- **Aktivna obiteljska poduzeća** (eng. active family firms), karakterizira ih osobni menadžment i nadzor poslovanja od strane članova obitelji. Vlasništvo poduzeća je u rukama članova obitelji, koji su uključeni u proces poslovanja i koji su zaposleni u poduzeću. Takva poduzeća često zapošljavaju i brpjne radnike koji nisu članovi obitelji.
- **Obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom** (eng. absentee owner family firms), koja su u vlasništvu i pod kontrolom od strane članova obitelji koji nisu zaposleni u poduzeću i ne upravljaju poslovanjem. Poduzeće vode nečlanovi u ime i za račun obitelji.
- **Latentna (pritajena) obiteljska poduzeća** (eng. latent family firms), u kojima je samo jedan član obitelji, najčešće vlasnik ili zakonski nasljednik, uključen u proces poslovanja ili vođenja poduzeća, u pravilu kao predsjednik uprave. Ostali članovi obitelji možda će se uključiti u obiteljski biznis u budućnosti.

---




<sup>2</sup>Buble, M., (2003) Management maloga poduzeća, 1.dio, Ekonomski fakultet Split, Split, str.83

<sup>3</sup>Kružić, D. Bulog, I.: (2012). , Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, Split, str.36

## 2.2 Značaj obiteljskih poduzeća

Obiteljska poduzeća se opiru lakoj kategorizaciji, a što potvrđuju i kriteriji za definiranje obiteljskog poduzeća bazirani na stupnju obiteljske uključenosti u vođenje i poslovanje poduzeća koji su vidljivi u tablici 1.

**Tablica 1. Kriteriji za određenje obiteljskog poduzeća obiteljske uključenosti**

NAJŠIRA DEFINICIJA	SREDNJA DEFINICIJA	NAJUŽA DEFINICIJA
1	2	3
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efektivna kontrola strateškog odlučivanja,</li> <li>• Namjera za zadržavanjem poduzeća u obitelji.</li> </ul>  <p><u>Nizak stupanj direktne obiteljske uključenosti</u></p>	<p>Svi kriteriji iz kolone 1. uvećani za:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Osnivač/nasljednik upravlja poduzećem,</li> <li>• Zakonski utemeljena kontrola nad procesom donošenja odluka.</li> </ul>  <p><u>Određeni stupanj obiteljske uključenosti</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uključenost više generacija,</li> <li>• Direktna uključenost pbitelji u dnevno vođenje poslovanja,</li> <li>• Više od jedan član obitelji sa značajnom menadžerskom odgovornosti</li> </ul>  <p><u>Značajan stupanj obiteljske uključenosti</u></p>

Izvor: Shanker –Carey, M. – Astrachan, H. J., op.cit., str.109.

Koristeći ova iskazana polazišta određenja obiteljskog poduzeća, sada imamo mogućnost procjene doprinosa obiteljskih poduzeća razvoju nacionalnih ekonomija. U sljedećoj tablici 2. prikazat će se doprinos obiteljskih poduzeća u najjačoj ekonomiji svijeta, SAD-u.

**Tablica 2. Doprinos obiteljskih poduzeća ekonomiji SAD**

POKAZATELJ	NAJŠIRA DEFINICIJA	SREDNJA DEFINICIJA	NAJUŽA DEFINICIJA
Broj aktivnih poduzeća	20,3 milijuna	12,2 milijuna	4,1 milijuna
Doprinos stvaranju BDP	49%	30%	12%
Doprinos zapošljavanju	59%	37%	15%
Doprinos novo-zapošljavanju	78%	48%	19%

Izvor: Shanker-Carey, M. – Astrachan, H. J., op. Cit., str. 116.

U prikazanom primjeru može se zaključiti kako čak 90% od ukupnog broja poduzeća čine obiteljska poduzeća odnosno postoji 20,3 milijuna obiteljskih poduzeća u američkoj ekonomiji. Najšira definicija također doprinosi ostvarenju 49% BDP-a, isto tako i za 59% ukupne zaposlenosti, a sve uz 78%-tni doprinos novozapošljavanju. Osvrćući se na drugu tj. srednju kategoriju vidi se kako ona obuhvaća polovicu ukupnosti poduzeća unutar SAD-a. U nastanku doprinosa sudjeluju s 30%, u zapošljavanju s 37% dok im doprinos novozapošljavanju iznosi 48%. Ako se kao kriterij odlučivanja koristi direktan utjecaj obitelji na vođenje i odlučivanje onda su ovi brojevi dosta manji. Tih je poduzeća samo 4,1 milijun odnosno oko 18% od ukupnog broja poduzeća. Doprinos novom BDP-u sa 12% , zapošljavanju 15%, te novozaposlenima 19%.

U razvijenim zemljama obiteljski biznis dobiva sve više na važnosti zbog sve većeg doprinosa sveukupnosti gospodarstva dotične zemlje kao što je to prikazano u tablici 2. U takvim zemljama obiteljska poduzeća nisu podcijenjena već ih društvo uvažava.

Neka od najstarijih svjetskih obiteljskih poduzeća su: Kongo Gumi Ltd.; Hoshi; Barovier&Toso; Antinori... kojima upravlja već desecima generacija kontinuirano ista obitelj. Isto tako neka od najvećih i najpoznatijih obiteljskih poduzeća danas su: Wal – Mart Stores Inc.; Ford Motor Co.; Samsung; LG Group; Motorola; BMW; ... Upravo ova poduzeća predstavljaju značajnu snagu današnje svjetske ekonomije, te je poslovna scena nezamisliva bez njihovih proizvoda. Istovremeno u globalnoj ekonomiji značenje obiteljskih poduzeća najčešće je podcijenjeno.



### 2.3. Razlika obiteljskih i neobiteljskih poduzeća

Obiteljski sustav:

- Temelji se na osjećajima
- Prevladava skrb za članove obitelji
- Jednakost članova obitelji
- Članstvo do kraja života

Neobiteljski sustav:

- Bezosjećajan
- Temelji se na zadacima
- Zahtijeva i nagrađuje rezultate
- Tko ne postiže rezultate može otići<sup>4</sup>

Obiteljska poduzeća se u mnogočemu razlikuju u odnosu na poduzeća koja imaju širu vlasničku strukturu odnosno neobiteljska poduzeća. Obiteljska poduzeća vidimo kao ona u kojima obitelj osniva poduzeće, radi u njemu, odnosno vlasnik je. Kod obiteljskih poduzeća utjecaj obitelji je najveći u poslovanju upravo iz razloga što sve bitne odluke donose sami članovi. Članovi se trude i bore za opstanak tog poduzeća, jer ga je vlasnik otvorio zbog svoje želje za napretkom i zbog očuvanja tradicije. Također, obiteljska poduzeća se stalno fokusiraju na održivost i ustrajnost u svom poslovanju umjesto na izvedbu. Obiteljska poduzeća izbjegavaju otpuštanje zaposlenika i zadržavaju talente svojih poduzeća time što sve više ulažu u edukaciju svojih zaposlenika.

Neobiteljska poduzeća opisuju kadrovska politika po stručnosti te isto tako tjeranje menadžera na efikasniji rad i postizanje postavljenih ciljeva. Ovdje se postavlja veliki fokus na izvedbu samoga procesa poslovanja. Samim time mnogo je manji utjecaj emocija i osjećaja na samo poslovanje, a iz toga proizlazi i manja fleksibilnost u odlučivanju. Vođenje poduzeća i donošenje bitnih odluka ovdje je prepušteno menadžerima poduzeća u odnosu na obiteljska poduzeća gdje sve bitne odluke donose njeni članovi. Kao najveća razlika između ove dvije vrste poduzeća ističe se generacijsko nasljeđivanje u obiteljskim poduzećima što ije odlika neobiteljskih poduzeća, ali što ne znači da nije moguće.

---

<sup>4</sup>Poduzetništvo u SME sektoru

[http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/P10\\_Poduzetnistvo%20u%20SME%20sektoru\\_2012.pdf](http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/P10_Poduzetnistvo%20u%20SME%20sektoru_2012.pdf)

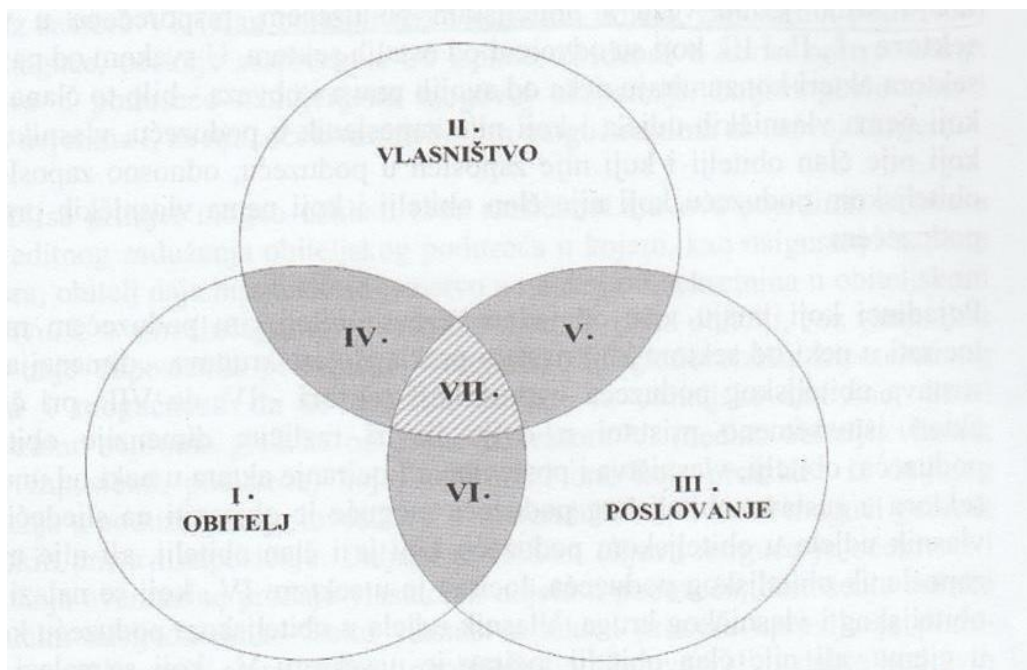
## 2.4. Obiteljski biznis kao sistem

Glavni ciljevi obiteljskih poduzeća su učiniti biznis profitabilnim kako bi omogućio zadovoljavajući standard življenja članova obitelji i porast vrijednosti poduzeća. Istvoremeno nastoje i omogućiti lagodan život obitelji i pružiti joj punu pažnju i ljubav. U svom poslovanju nailaze na razne probleme i pritiske od okoline. Stoga obitelji pokušavaju povezati obiteljski i poslovni podsustav, kako bi se međusobno podržavale i podupirale. Zbog potrebe razgraničavanja vlasništva i upravljanja poduzeća, razvijen je koncept modela obiteljskog poduzeća koji se sastoji od tri dimenzije obiteljskog biznisa, a one su:

- dimenzije obitelji
- dimenzije vlasništva, i
- dimenzije poslovanja

Na temelju te potrebe razvijen je model obiteljskog poduzeća koji je sastavljen od tri dimenzije koje su prikazane na dolje navedenoj slici 1.

**Slika 1. Model obiteljskog poduzeća**



Izvor: Kružić, D. Bulog, I.: (2012). , Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, Split, str.159

Gersick, E. Et al., op. Cit, str. 6.

Iz slike 1. možemo uočiti da se akteri u obiteljskom biznisu mogu naći u sedam različitih pozicija od čega su:

- tri pozicije su **vanjski sektori**- proizlaze iz prisutnosti pojedinih aktera u dimenzijama – krugovima obitelji, vlasništva, poslovanja, i imaju samo jednu vezu s obiteljskim poduzećem
  - I. član obitelji/ bez vlasničkih udjela/ nije zaposlenik poduzeća
  - II. ne-član obitelji/ vlasnik udjela/ nije zaposlenik poduzeća
  - III. ne-član obitelji/ bez vlasničkih udjela/ zaposlenik poduzeća
- četiri pozicije su **unutarnji sektori**- koje su određene presjecištima i preklapanjima krugova obiteljskog biznisa – imaju više od jedne veze s obiteljskim poduzećem:
  - IV. član obitelji/ vlasnik udjela/ nije zaposlenik poduzeća
  - V. ne-član obitelji/ vlasnik udjela/ zaposlenik poduzeća
  - VI. član obitelji/ bez vlasničkih udjela/ nije zaposlenik poduzeća
  - VII. član obitelji/ vlasnik udjela/ zaposlenik poduzeća

Ovaj model pojašnjava motivaciju i perspektive različitih aktera na različitim položajima unutar sistema obiteljskog biznisa. Možemo uvidjeti da je članovima obitelji najvažnije sačuvati obiteljsku kulturu, baštinu i identitet, te ujedno imati financijsku sigurnost za životne potrebe obitelji. Prioritet aktera koji su nagažirani u poslovnoj dimenziji je usredotočen na karijeru, profesionalno razvijanje i ekonomsku korist od posla (profit) te konačno vlasnici obiteljskog biznisa su orijentirani na investicijski aspekt svoga vlasništva i ulaganja, od kojih očekuju zadovoljavajuću stopu povrata u budućnosti.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup>Kružić, D. (2004), Obiteljski biznis, Zagreb, str. 64.

## 2.5 Prednosti i ograničenja obiteljskih poduzeća

U funkcioniranju svake organizacije, u bilo kojem dijelu svijeta, u bilo kojem vremenu postoje prednosti i nedostaci jedne organizacije u suprotnosti s drugom pa isto tako i obiteljskih poduzeća. Poduzeća u vlasništvu obitelji ili ona koja su obiteljski vođena ili kontrolirana, predstavljaju posebne forme organiziranja poslovanja, s mnogim specifičnostima.

### 2.5.1. Prednosti obiteljskog poduzeća

Prednosti obiteljskog poduzeća se mogu prikazati kroz mnoge stavke kao što je znatno veća predanost poslu jer su članovi obitelji za svoje poduzeće spremni uložiti puno više truda nego što bi da rade za bilo koga drugog. Na ovom primjeru se osjeća jaka obiteljska povezanost i želja da se sačuva ono što je stečeno. Često su pouzdani sa jasnom organizacijskom kulturom te prikazani kao takvi ulijevaju povjerenje među kupcima i partnerima. Obiteljska poduzeća su većinom usmjerena na dugi rok stoga što se u obitelji ostaje dugo, ako ne i trajno. Spremni su na odricanja za račun prosperiteta poduzeća te ujedinjenjem financijskih resursa i snaga omogućuju olakšanje obavljanja poslova.

Ukupno promatrano navedene prednosti, u fokus obiteljskog poduzeća postavljaju se:

- *zajedništvo obitelji* (usklađeno djelovanje članova obitelji na realizaciji zajedničkih ciljeva, radno i poslovno zalaganje od važnog je interesa s obzirom da biznis predstavlja glavni izvor njihove zarade te isto tako i financijske i socijalne sigurnosti)
- *razvoj pojedinačnih osobina obiteljskih članova* (poticanje odgovornosti i radnih navika svakog člana obitelji, njihovo psihološko zadovoljstvo postignućima, samopotvrđivanjem i samozadovoljstvom, koje proilazi iz osobne odlučnosti za realizacijom zajednički postavljenih ciljeva.)<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup>Kružić, D. Bulog, I.: (2012). , Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, Split, str.59-60

### *2.5.2. Nedostaci obiteljskog poduzeća*

Ograničenja odnosno nedostatke obiteljskih poduzeća pronalazimo kada su članovi obitelji istovremeno i izvršitelji posla, menadžeri u poslu i vlasnici, zbog čega dolazi do vidnog neprofesionalizma i improvizacije. Još možda i veći problem stupa kad se članovi u poduzeću zapošljavaju na krvnom srodstvu zbog čega upravo dolazi do nedostataka stručnih, specijalističkih i upravljačkih znanja. U poslovanju, općenito, nije poželjno miješati obiteljske i poslovne odnose, a s obzirom da se ovdje radi o obiteljskom poduzeću to je neizbježno pa su članovi izloženi svakodnevnom riziku poslovanja u kojoj sudjeluju svi članovi. Veliki nedostaci vidljivi su u slučajevima kada se obiteljsko poduzeće nalazi u poteškoćama ili u krizi, gdje je moguća pojava latentnog nezadovoljstva članova obitelji, sukoba pa čak i raspada obitelji.

Još neki od nedostataka ovog oblika poslovanja su to da obiteljska poduzeća pružaju otpor promjenama jer su navikli na određen način rada. U obiteljskim poduzećima je ponekad teško modernizirati poslovanje; od traženja dokapitalizacije, promjene zastrajle tehnologije do načina upravljanja. Utjecaj emocija na poslovanje je jedan od najčešćih izvora konflikata u obiteljskom poduzeću jer je teško odvojiti obitelj i posao. Problemi oko nasljedstva se javljaju ako osnivač poduzeća nije jasno definirao svog nasljednika koji će imati glavnu riječ nego ih ima više s podijeljenom odgovornošću.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup>Prednosti i nedostaci obiteljskih poduzeća  
<http://profitiraj.hr/prednosti-i-nedostaci-obiteljskih-poduzeca/>

## 2.6. Značaj obiteljskih poduzeća u svijetu

U Bosni i Hercegovini poticanje poduzetništva i obiteljskih poduzeća nije razvijeno kao u svijetu. Prvi od problema s kojim se susreće poduzetnik koji osniva poduzeće su novčana sredstva. Zbog nedostatka državnih poticaja poduzetnici se uglavnom financiraju sami iz kredita te vlastitih sredstava.

Više od 80% obiteljskih poduzeća u Bosni i Hercegovini je u vlasništvu osnivača, a značajna većina tih poduzeća, 68,8%, tek u nadolazećim godinama trebaju se suočiti s generacijskom tranzicijom, angažmanom vanjskih menadžera, odlučivanjem o daljnjem razvoju ili prodaji i mnogim drugim specifičnim izazovima za sva obiteljska poduzeća u svijetu. Obiteljska poduzeća su jedina prilika za dugoročnu stabilizaciju gospodarstva Bosne i Hercegovine. Procesi s kojim se suočavaju domaće obiteljske firme, ali i velika većina firmi u regiji su složeni i odlučujući za dalji opstanak i razvoj ne samo obiteljskih firmi, već i cjelokupnog gospodarstva i zato je jasno da se radi i o izuzetno velikom izazovu i neizvjesnosti za domaće gospodarstvo.<sup>8</sup>

Obiteljska poduzeća predstavljaju iznimno važan dio svakoga gospodarstva, te isto tako i snagu globalne ekonomije, a naročito u razvijenim zemljama koje imaju tradiciju poduzetništva i privatnog vlasništva. Najveći značaj obiteljskih poduzeća prepoznaje se u njihovom generiranju zaposlenosti i poticanju socijalnog i regionalnog razvoja.

Obiteljska poduzeća dominiraju u ekonomiji Japana i ekonomiji Dalekog istoka. Najčešći su oblik zastupljen u ekonomiji Azije, a u Latinskoj Americi su temeljna forma privatnog vlasništva u mnogim industrijskim sektorima.

Prema podacima godišnje publikacije o obiteljskim poduzećima za 2014., koju je objavio Ernst andYoung, 85 % svih europskih poduzeća čine obiteljska poduzeća koja su zaslužna za 60 % radnih mjesta u privatnom sektoru.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup>Obiteljske firme najznačajniji generator zapošljavanja u BiH  
<http://manager.ba/clanak/obiteljske-firme-najznacajniji-generator-zaposljavanja-u-bih>

<sup>9</sup>Europski parlament  
<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A8-2015-0223+0+DOC+XML+V0//HR>

Obiteljska poduzeća su najčešće klasificirana kao mala i srednja poduzeća, iako dio obiteljskih poduzeća ima globalni utjecaj i značajan trajan prihod. Obiteljska poduzeća predstavljaju temelje europske ekonomije, čiji dinamizam i budućnost počiva na performansama koje mogu biti unaprijeđene i ohrabrene jedinstvenim europskim tržištem.<sup>10</sup> No iako najveći dio obiteljskih poduzeća pripada malim i srednjim poduzećima ima i onih koja su dugovječna i imaju ubrzani rast. Primjer uspješnih obiteljskih poduzeća su Fiat, Zara, Henkel, BMW, Ikea, Birkenstock, Barilla.

Obiteljske tvrtke su dugovječnije od ostalih, a u pravilu ostvaruju najveći dio udjela u BDP-u te zapošljavaju više od polovice ukupnih radnika u nacionalnom gospodarstvu. Podaci Europske unije pokazuju da obiteljske tvrtke u ukupnom BDP-u pridonose sa 60 do 90 posto. Udio takvih tvrtki posebno je istaknut u Italiji. Treba napomenuti da većina tvrtki ne preživi prve dvije- tri godine postojanja, dok čak 30 posto obiteljski tvrtki preživi prvu generaciju, 13 posto drugu, a najmanje tri posto i treću.

Rezultati istraživanja značenja obiteljskih poduzeća u SAD<sup>11</sup> predstavljaju da:

- Obiteljski biznis reprezentira oko 64% američkog BDP-a,
- Obiteljska poduzeća predstavljaju oko 89% svih biznisa u SAD,
- Među kompanijama uvrštenim u Standar&Poor's 500 Index (vodeće kompanije u najpropulzivnijim industrijama) njih 34% su američka obiteljska poduzeća,
- 62% radne snage – oko 81 milijun američkih radnika – radi u obiteljskim poduzećima,
- Je prosječno američko obiteljsko poduzeće osnovano neposredno nakon Drugog svjetskog rata i da je oko 70% obiteljskih poduzeća (računajući ona koja su preživjela) još uvijek kontrolirano od strane njihovih osnivača ili od druge generacije vlasnika.

Koliki je značaj obiteljskih poduzeća u nacionalnim ekonomijama najbolje prikazuju gore navedeni podaci. Stoga je sve veće zanimanje znanstvenika, managera, političara i općenito javnosti za pitanja vezano za obiteljska poduzeća.

---

<sup>10</sup>Buble, M., Kružić, D. (2006): *PODUZETNIŠTVO* realnost sadašnjosti i izazov budućnosti, RRIF- plus d.o.o., Zagreb, str. 130.

<sup>11</sup>FamilyBusinessinBrief, FastFacts, RaymondFamilyBusiness Institute, 2003, str. 1-4.

### **3. Specifičnosti poslovanja obiteljskih poduzeća**

#### **3.1. Specifična pitanja vezana za obiteljska poduzeća**

Sva poduzeća svijeta bilo koje vlasničke strukture i bilo kojeg gospodarskog statusa u svome poslovanju dolaze u dodir s mnogim pitanjima koja su vezana uz njihov daljnji opstanak u budućnosti u sve više nepredvidivoj i turbulentnoj okolini dotičnog poduzeća.

U našem slučaju, odnosno promatranju obiteljskih poduzeća, primjećujemo neke posebnosti odnosno neka specifična pitanja koja imaju bitnu ulogu u tom poslovanju. Ono što ova poduzeća čini različitim od poduzeća koja nisu u vlasništvu obitelji ili nisu kontrolirana od strane obitelji su različitost djelovanja podсистема obitelji i podсистема poslovanja u okviru sistema obiteljskog biznisa. Zbog toga se pred ova poduzeća stavljaju i posebna pitanja uz pitanja koja se postavljaju svim poduzećima svijeta.

Dobri obiteljski odnosi predstavljaju temelj uspjeha i preživljavanja svih biznisa koje obitelji poduzimaju, što u krajnjoj liniji doprinosi pposebno uspjehu obiteljskih poduzeća. Održavanje međusobnog uvažavanja i poštovanja članova obitelji doprinosi prosperitetu obiteljskog poslovanja,<sup>12</sup> dok nedostatak ljubavi i poštovanja implicira visoku neizvjesnost i može izazvati nesagledive negativne posljedice.

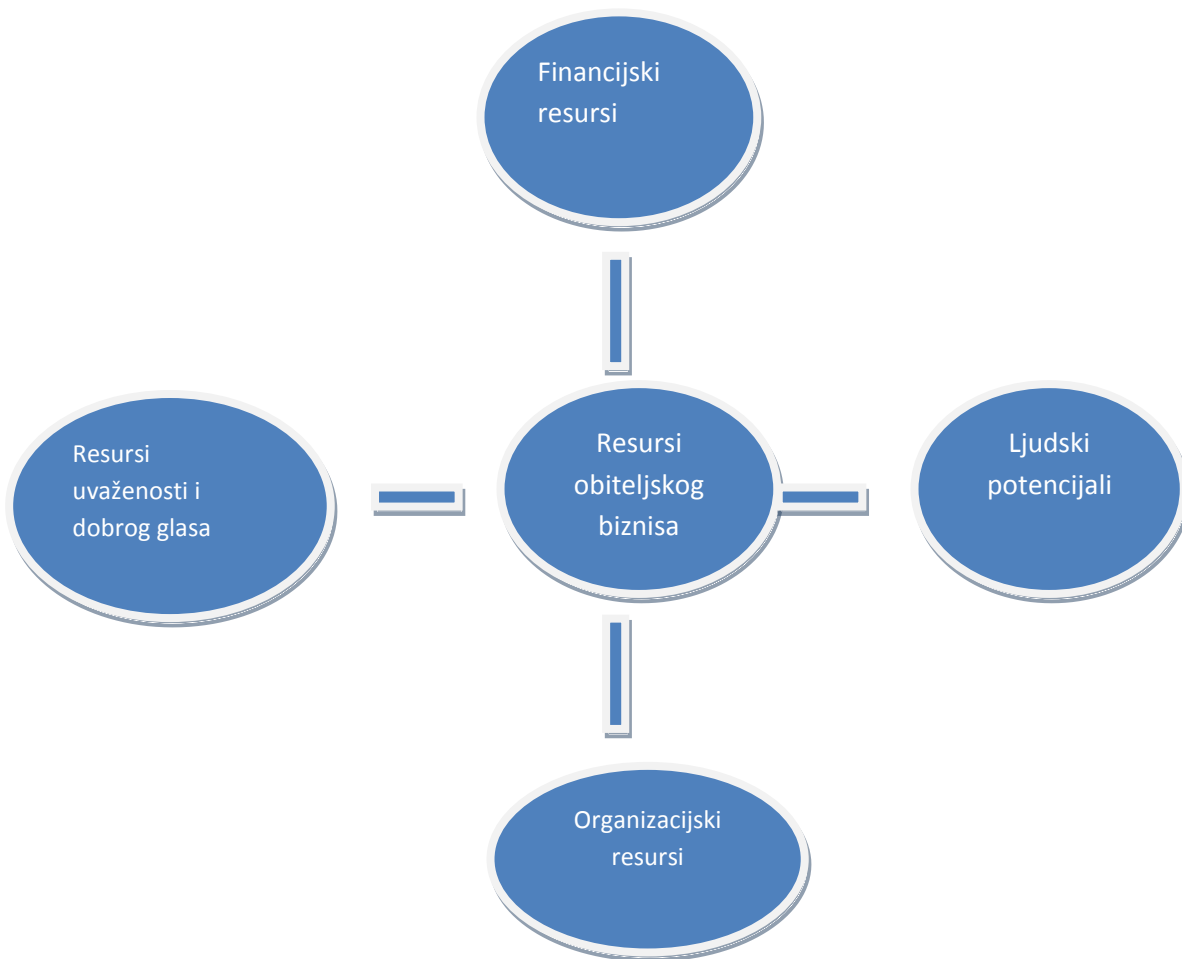
U obiteljskim poduzećima postoje 4 osnovne grupe resursa, koje su jedna od specifičnosti koju obiteljska poduzeća posjeduju, a mogu ih korištenjem pretvoriti u svoju posebnost, predanost i konkurentsku snagu.

---

<sup>12</sup>Usp., McClendon R., Kadis, B.L., *Reconciling Relationships and Preserving the Family Business, Tools for Success*, The Haworth Press Inc., Binghamton, New York, 2004., str.1.



## Slika 2. Resursi obiteljskih poduzeća



Slika 2. Prednosti obiteljskog biznisa (Dollinger, J.M. op.cit.str. 390)

Izvor: Izradio autor

### **Financijski resursi**

Kako bi provela realizaciju novih pothvata obitelj ima prednost u ujedinenim financijskim snagama. Članovi obitelji se mogu odreći dividendi odnosno jedno dijela povrata, a u ime investiranja. Kako bi se lakše kreditirali obitelj se može pojaviti svojom privatnom imovinom kao hipotekarnim jamstvom.

### **Ljudski potencijali**

Neupitna kvaliteta se nalazi u kompleksnosti međusobnih odnosa članova obitelji. Međusobno povjerenje, zajednički zadaci, vizije i ciljevi te značajan utjecaj na poduzeće stvaraju isto tako značajan doprinos u povećanju efikasnosti.

## **Organizacijski resursi**

Organizacija obitelji koja dobro funkcionira prenosi se u organizaciju poduzeća te se time stvara velika prednost u odnosu na poduzeća koja su organizirana ne-obiteljski. Lojalnost, odgovornost prema rastu i razvoju su kvalitete koje se lako i brzo unose iz obitelji u organizaciju poduzeća.

## **Resursi uvažnosti i dobrog glasa**

Obitelji se predstavljaju svojim imenom, stoga svi unutar obitelji nose to ime. Kod uspješnih ono izaziva ponos i poštovanje. U javnosti, obiteljsko poduzeće koje povezuje ime i reputaciju obitelji je onaj kojemu se vjeruje i u kojega se može pouzdati.

Također jedno od značajnih područja u poslovanju obiteljskog biznisa su izazovi okruženja. Naime izazovi, odnosno okolnosti okruženja, za sva su poduzeća jednaki bez obzira na njihovu veličinu i vlasničku strukturu. To stavlja u nepovoljni položaj manja poduzeća u odnosu na velika u razdoblju prosperiteta i obrnuto u razdoblju ekonomskog pada.

Pitanja s kojima se suočavaju obiteljska poduzeća i predstavljaju dodatni izazov su<sup>13</sup>:

- Različitost djelovanja podsistema obitelji i podsistema poslovanja, u okviru sistema obiteljskog biznisa
- Konflikti koji proizlaze iz različitosti u fazama životnih ciklusa poduzeća i životnog ciklusa osnivača
- Kultura obiteljskog poduzeća

Faktori koji utječu na izmjene faza u životnom ciklusu poduzeća su:

- Životna dob osnivača
- Pritisak iz eksterne okoline na interne promjene i prilagodbe poduzeća okruženju

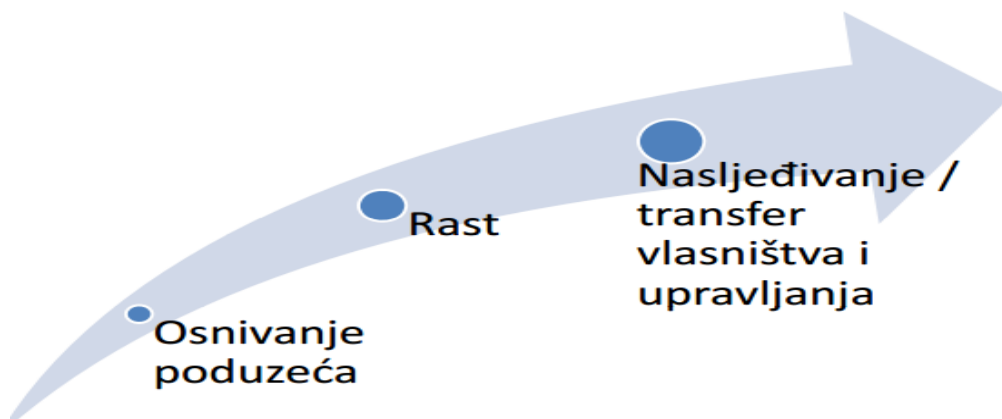
---

<sup>13</sup>Upravljanje obiteljskim poduzećem:

<http://www.efos.unios.hr/upravljanje-obiteljskim-poduzecem/wp-content/uploads/sites/152/2013/04/2.-%C5%BDivotni-ciklus-obiteljskog-poduze%C4%87a-7JAN2016.pdf>

Kritične faze u životnom ciklusu obiteljskih poduzeća (prema CEPOR-u):

### Slika 3. Životni ciklus obiteljskih poduzeća



Izvor: <http://www.cepor.hr/news/Alpeza%20Obiteljske%20tvrtke%202012.pdf>

Jedno od bitnih pitanja obiteljskog biznisa je proces nastajanja i opstanka poduzeća. Životni ciklusi kroz koje obje institucije prolaze, i obitelj i biznis, jesu: rođenja, mladost, rast, zrelost i pad, ili gašenje. Svaka od ovih faza se odvija po nekim pravilima.

**Faza pokretanja i preživljavanja biznisa**, najčešće je praćena fazom mlade poslovne obitelji, i fazom većinskog vlasništva nad poduzećem od strane osnivača. Ciljevi obitelji i ciljevi biznisa se podudaraju te se svode na borbu za preživljavanje, i braka i pothvata.

**Faza stabilizacije i rasta poslovanja biznisa** iz poslovne dimenzije najčešće je praćena fazom uključivanja djece u poslovnu obitelj. Rastom biznisa povećava se i njegov kompleksnost, pa se usavršava i organizacijska struktura poduzeća.

**Faza dozrelosti obiteljskog biznisa** najčešće je praćena fazom zajedničkog djelovanja više obiteljskih generacija u obiteljskom poduzeću. Javlja se i disperzija vlasništva kroz oblike partnerstva braće ili sestara

Nakon dozrelosti biznisa, u **fazi ponovnog početka ili nestajanja biznisa**, uočljiva je faza povlačenja najstarije generacije iz obiteljskog poslovanja. Poduzeće istovremeno prolazi kroz

više faza, kao što i obitelj prolazi kroz više faza svog životnog ciklusa, a sve zbog različite životne dobi uključenih članova obitelji u biznis.

### 3.2. Temeljna obilježja društva s ograničenom odgovornošću

Društvo s ograničenom odgovornošću je društvo čiji je temeljni kapital podijeljen na udjele. Udjeli osnivača društva mogu biti različiti, a svaki osnivač može steći samo jedan udio. Za obveze društva član društva odgovara svojim udjelom.

Temeljni kapital društva s ograničenom odgovornošću sukladno zakonu o gospodarskim društvima, ako je jedan ili više osnivača iznosi najmanje 2.000 KM, a ulogi jednog osnivača ne mogu biti manji od 100 KM. Ulozi u novcu ne mogu biti manji od naprijed navedenih, a ukoliko se unosi još kapitala u društvo u stvarima i pravima isti moraju biti upisani u registar, kako bi društvo s njima moglo trajno raspolagati.

Obilježja koja ovo društvo razlikuju od dioničkog društva su:

- temeljni kapital je podijeljen na temeljne uloge koji se ne mogu izraziti vrijednosnim papirima
- temeljni akt nije statut već izjava o osnivanju odnosno društveni ugovor.

To je društvo nastalo zbog potreba čvršće povezanosti članova uz društvo. Ono se većinom osniva za manji broj osoba, kad su međusobni odnosi važni. Isto tako, društvo je pravna osoba i samostalno preuzima obveze te stječe prava. Članovi društva ne odgovaraju za obveze društva. Članovi društva izlažu riziku samo onu imovinu koju su unijeli u društvo.

Društvo djeluje preko svojih tijela:

- ✓ **UPRAVA** – tijelo koje vodi poslove društva i zastupa društvo. Sastoji se od 1 ili više direktora i vodi poslove društva na vlastitu odgovornost. Skupština svojom odlukom imenuje upravu društva.
- ✓ **SKUPŠTINA** – Skupštinu u pravilu saziva uprava i članovi društva čiji temeljni uložci čine desetinu temeljnog kapitala društva. Na sjednicama skupština se odlučuje o: financijskim izvješćima, zahtjevu za uplatama temeljnih uloga, ...

- ✓ **NADZORNI ODBOR** – Nadzorni odbor ima najmanje 3 člana. Statutom se može odrediti i veći broj članova., ali taj broj uvijek mora biti neparan. Članove odbora biraju članovi društva, a nekad i zaposleni.

Prednosti i slabosti društva s ograničenom odgovornošću kao organizacijskog oblika za mala poduzeća<sup>14</sup> :

Prednosti:

- ❖ Ograničena odgovornost
- ❖ Kontinuitet
- ❖ Relativna lakoća transfera
- ❖ Predodžba relativne stabilnosti i lakšeg pristupa izvorima financiranja
- ❖ Angažiranje menadžera i kvalificiranih radnika

Slabosti:

- ❖ Relativno visoki početni troškovi (likvidacijski također)
- ❖ Naglašena reguliranost
- ❖ Javna dostupnost podataka i izvještavanje
- ❖ Ograničen interes osnivača
- ❖ Vođenje poslovnih knjiga

---

<sup>14</sup>Oblici organiziranja maloga gospodarstva  
<http://ef.sve-mo.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/-oblici%20organiziranja%202012%20-%204.pdf>

## 4. Obiteljsko poslovanje na primjeru „Slačica“ d.o.o Kupres

### 4.1. Lokacija i ponuda

Obiteljsko poduzeće Slačica d.o.o iz Kupresa kao svoju glavnu djelatnost predstavlja : Hoteli i sličan smještaj. Kao glavni izvor prihoda zaslužan im je Hotel Knez koji je u najmu obiteljskog poduzeća Slačica d.o.o. Obiteljsko poduzeće Slačica d.o.o osnovano je u lipnju 2013.godine, dok je hotel otvoren nešto kasnije. Vlasništvo dijele Marko Dumančić i Olgica Radić.



Hotel Knez je smješten u srcu Kupresa i kupreške visoravni. Kupres je grad u hercegbosanskoj županiji Bosne i Hercegovine. Vrlo dobro je prometno povezan s obzirom da se nalazi na magistralnoj cesti Bugojno-Split, koja predstavlja jedan od važnijih pravaca koja povezuje kontinent sa Splitskom regijom.

Grad Kupres se nalazi podno planina Stožer (1758 m), Cincar (2006 m) i Plazenica (1765 m) na samoj Kupreškoj visoravni na nadmorskoj visini od 1150 metara. Ove planine su međusobno povezane sa nekoliko manje značajnih planina. Sve su uglavnom pokrivene šumom i livadama, koje daju izvrsnu stočnu hranu. Klimatske prilike uvelike određuje nadmorska visina. Stoga je klima oštra planinsko-alpska, s prosječnom godišnjom temperaturom od samo 5,7°C sa poprilično mnogo padalina – u prosjeku čak 141 dan u godini, a od toga 55 snježnih dana. One Kupres kao takvim čine izuzetno atraktivnim sportskim visinskim centrom.

## **4.2. Smještajna ponuda hotela**

Hotel svojim gostima nudi 9 apartmana (više vrsta apartmana 2+1, 2+2, 4+1 i 4+2); 9 soba te 4 hostel sobe. U svakom apartmanu se nalazi jedan ili dva francuska ležaja, a moguće im je dodati i pomoćni ležaj. Apartmani su prostrani (preko 30m<sup>2</sup>) i idealni za parove i obitelji. Sobe su sve namijenjene za dvije osobe na francuskom ležaju. U hostel sobama smo postavili krevete na kat što je ujedno idealno za mladež. Naš cijeli treći kat je izdvojen samo za hostel sobe. Tu se nalaze 4 sobe: 8 osoba u jednoj, 6 osoba u drugoj, a u trećoj i četvrtoj po 4 osobe.

## **4.3. Gastronomska ponuda**

Kada je riječ o usluzi korištenja prehrane u hotelu hotel nudi sljedeće mogućnosti:

- POLUPANSION (doručak i večera)
- PUNI PANSION (doručak, ručak i večera)

Restoran nudi domaću i dobro poznatu ukusnu hranu kako u Bosni i Hercegovini tako i u Hrvatskoj. Pri uređenju našeg restorana koristili smo prirodne materijale za što učinkovitiji odmor, a upravo iz razloga kako bi se svi osjećali ugodno i toplo. Koristili smo drvo i ostale srodne tople materijale, a dodaci poput kamina griju i dočaravaju ljepotu ambijenta još i više. Jela se pripremaju na domaći način uz namirnice koje su isto tako domaće poput teletine, domaćeg sira, mlijeka, kajmaka, maslaca. A neki od najpoznatijih naših jela su: uštipci, sarma, razne vrste pita (sirnica, zeljanica, i naravno burek),...

Kapacitet našeg restorana iznosi 60 ljudi, no postoji i kavana koja se može prenamijeniti za veće manifestacije. U ovom cjelokupnom prostoru koji može poslužiti za bilo koji oblik slavlja, može se primiti i poslužiti 130 osoba ukupno.

#### 4.4. Ostala ponuda

Za goste našeg hotela također možemo organizirati vanhotelske ponude, s obzirom da znamo kako je kupreški kraj poznat kao atraktivni visinski sportski centar. Stoga je šteta ne iskoristiti neke od mogućnosti koju možemo u ovom ambijentu dobiti. U slučaju da gosti dolaze na Kupres ne pripremljeni, u smislu organiziranja vanhotelskih aktivnosti, naš hotel uvijek stoji na raspolaganju svojim gostima kako bi ih odveli na izlet i za njih pripremili neko jelo (npr. roštilj, janje na ražnju, peku i sl.). Ako pak dolaze avanturistički te žele sami istražiti krajolik i ljepote Kupreške visoravni naš hotel stoji na raspolaganju pripremanja jela koje bi gosti nosili sa sobom te tako uživali u svojoj privatnosti i ljepotama kupreškog krajolika.

U suradnji s drugim osobama možemo našim gostima pružiti i ostalo:

- ✓ Skijanje (vrhunac kupreške ponude po kojoj je Kupres najpoznatiji, pri čemu našim gostima omogućujemo najam ski opreme, servis, prijevoz na skijalište, te ski instruktora)
- ✓ Paragliding (prilikom letenja bilo s našim paragliderom bilo sami možete osjetiti i proživjeti ružu vjetrova kupreškog kraja)
- ✓ Jahanje (mogućnost škole jahanja)
- ✓ Biciklizam, šetnje (najam bicikla, u slučaju da gosti nemaju svoj osobni, šetnja kroz planinski kraj svakako je izazov za svakog avanturistu)
- ✓ Lov, ribolov (divljač koja se nalazi na ovim prostorima: divlja svinja, srna, divokoza, a najveća posebnost je lov na vuka, medvjeda i tetrijeba gluhana, dok u ribolovu lov na pastrmke i poznatog kupreškog riječnog raka je najpoznatiji.)
- ✓ Offroad (terenski užici za one gladne adrenalina)



#### 4.5. Pojmovno određenje malih hotela

Definicije hotela u pojedinim nacionalnim zakonodavstvima su različite. Pojedine zemlje određuju posebne uvjete kojih se njihovi hoteli moraju pridržavati u skladu sa standardima te zemlje. Do danas nema međunarodno obvezatnih normi kojih bi se morale pridržavati sve zemlje u pogledu određivanja osnovnih uvjeta za objekte koji žele imati naziv hotel, kao ni specijalnih uvjeta za uvrštavanje hotela u pojedine kategorije.<sup>15</sup>

Posljednjih godina mnogo se govori o malim i srednjim poduzećima. Neke od pozitivnih karakteristika koje im se pripisuju, zbog kojih su vrlo često favorizirana, :poticanje poduzetničke aktivnosti, povećanje zaposlenosti, pozitivan utjecaj na rast BDP-a, inovativnost, fleksibilnost, itd. No, ipak s druge strane, svaka priča ima i svoje nedostatke pa tako i ova. Naime, mala poduzeća zbog svoje veličine nisu u stanju koristiti prednosti koje su istovremeno na raspolaganju velikim poduzećima. Nažalost, to vrijedi za sva mala poduzeća u svim djelatnostima, pa tako i za hotelijerstvo.

Razvrstavanje hotela prema kriteriju veličine razlikuje se od države do države. U većini zemalja se kao glavni kriterij određenja maloga hotela uzimaju ova tri parametra:

- Zbroj bilance nakon odbitka gubitka
- Godišnji prihod od prodaje
- Godišnji prosjek zaposlenih<sup>16</sup>

s tim da se najviše prednosti daje kriteriju broja zaposlenih

Osim ove vrste podjele postoji različito definiranje veličine poduzeća vezano uz djelatnost poduzeća. Najčešće se koriste kriteriji kao što su broj soba ili kreveta kojim dotični hotel raspolaže, a oni naime variraju od zemlje do zemlje. Gornja granica za male hotele je u rasponu od 40 do 70 soba, za srednje od 70 do 200 soba i velike iznad 200 soba.

---

<sup>15</sup>Cerović, Z.: *Hotelski menadžment*, Drugo izmijenjeno izdanje, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2010., str. 69.

<sup>16</sup>Cetinski, V., *Management malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeca*, HoReBa, Pula, 2003, str. 4

Tako klasifikacija u Austriji dijeli hotele na<sup>17</sup>:

1. Hotelske lance – više od 1000 kreveta
2. Velike hotele – više od 150 kreveta
3. Srednje hotele – od 70 do 150 kreveta
4. Male hotele – do 70 kreveta

U Njemačkoj se pak koriste drugačiji rasponi za definiranje veličine hotela, pa imamo sljedeću podjelu:

1. Mali hoteli – od 9 do 29 kreveta
2. Srednji hoteli – od 30 do 99 kreveta
3. Veliki hoteli – više od 100 kreveta

U Švicarskoj se pod male i srednje hotele ubrajaju oni hoteli koji broje do 100 kreveta i oni čine preko 90% hotela u zemlji<sup>18</sup>.

Tako u Aziji malim hotelom se smatra hotel koji ima 200 soba, a velikim između 700 i 1000.

Vidljivo je kako blizina zemalja jedne od druge ne utječe na sličnost karakteristika koje se koriste u podjeli hotela.

---

<sup>17</sup>Avelini-Holjevac, I., Vrtodusic, A.: SmallHotelsinEuropeanTourism: theNecessityofReconstructionofCroatian Hotel Industry, Revue de Tourisme, AIEST, St. Gallen, 1999, 4, str. 43-49.

<sup>18</sup>SchweizerTourismus-Verband et al.: SchweizerTourismusInZahlen, Bern, 2000 prema Frey, M., op.cit., 2002, str.

#### **4.6. Prednosti i nedostaci poslovanja malih hotela**

Priroda hotelskog poslovanja jest pružanje osobnih usluga i to je element iz kojeg mali hoteli crpe svoju snagu jer je jedna od njihovih osnovnih prednosti u odnosu na velike hotele i hotelske lance tzv. „osobna nota“ (personal touch, engl.), tj. mogućnost pružanja individualizirane, diferencirane usluge.

Prednosti malih hotela višestruke su. Takvi hoteli manje su komplicirani za izgradnju, niži su kapitalni troškovi i treba im manje opreme. Zbog potrebnog relativno malog investicijskog kapitala, privlačni su malim poduzetnicima, posebno domaćim. Daljnja karakteristika malih hotela je posebnost, osobnost i prepoznatljivost. Mnogo bolje odražavaju lokalnu kulturu i sredinu, bolje se uklapaju u okoliš, u prehrani više koriste domaće specijalitete, a i u gastronomiji se lako prilagođavaju zahtjevima gostiju. Dodatna prednost malih hotela je što najčešće imaju stalne goste, što upravo olakšava ispunjenje zadovoljstva gosta s obzirom da je već upoznat sa željama istog, a bez velikog ulaganja u marketing i istraživanje tržišta.

S druge strane, njihova veličina, uzrok je i glavnim poteškoćama s kojima se susreću. Naime, mogućnosti rasta malog hotela su ograničene jer iz svojih financijskih tokova i eksternih izvora može osigurati ograničen investicijski kapital. Predstavlja malog kupca na tržištu te ne može kupovati na veliko i tako ostvarivati povoljnije nabavne cijene. Zapravo, mali hotel uskraćen je za prednosti koje proizlaze iz veličine, tj. njegova najveća prednost ujedno mu je i najveća mana.

Prednosti i nedostatke poslovanja malih hotela prikazat će se u sljedećoj tablici:

**Tablica 3. Prednosti i nedostaci malih hotela**

Aktivnosti	Prednosti	Nedostaci
Vođenje i planiranje poduzeća	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interna fleksibilnost poduzeća</li> <li>• Direktni interni kanali komuniciranja i odlučivanja</li> <li>• Jednostavnost i preglednost poduzeća</li> <li>• Osobnost i centralna pozicija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatno srednjoročno i dugoročno planiranje</li> <li>• Nedovoljno kvalificiran i obrazovan menadžment</li> <li>• Nedovoljna delegiranost poslova</li> <li>• Nedovoljna organiziranost</li> <li>• Problem nasljeđivanja</li> </ul>
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osobni odnosi i kontakti s kupcima</li> <li>• Mogućnost korištenja tržišnih niša</li> <li>• Kvalitetna ponuda/individualizirana usluga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedovoljna pažnja posvećena pozicioniranju</li> <li>• Nedostatno sustavno istraživanje tržišta/ nedovoljno stjecanje informacija</li> <li>• Ograničena primjena marketinških instrumenata</li> <li>• Loša prodajna pozicija</li> <li>• Sklonost prihvacanju otežanih okvirnih uvjeta</li> <li>• Niska stopa inoviranja</li> </ul>
Menadžment ljudskih resursa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angažiranost članova obitelji</li> <li>• Jednostavan teambuilding</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedovoljno razvijeni opisi poslova i profili potrebnih kadrova</li> <li>• Nedovoljno vođenje brige o zaposlenicima (sustavi motivacije i nagrađivanja, sustavi radnog vremena)</li> <li>• Neadekvatan razvoj kadrova (doškovanje i obuka kadrova)</li> <li>• Slaba perspektiva karijere privlači «lošije» kadrove</li> </ul>
Upravljanje nabavkama	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uzimanje u obzir lokalnih proizvoda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mala tržišna moc</li> </ul>
Facility Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preglednost objekta i opreme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nizak stupanj standardiziranosti</li> <li>• Niska primjena tehnologije</li> </ul>
Financije i kontroling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neovisnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otežani pristup kapitalu</li> <li>• Nizak udio vlastitog kapitala</li> <li>• Suboptimalna struktura prihoda – veci udio prihoda od hrane i pica</li> <li>• Suboptimalno gospodarenje troškovima</li> <li>• Nedovoljno razvijen kontroling i menadžment informacijski sustavi</li> </ul>

Izvor: Frey, M., op.cit ., 2002, str. 134.

**Tablica 4. SWOT analiza Hotela Knez**

<b>SNAGE</b>	<b>SLABOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Poduzetnička aktivnost</li><li>• Uključivanje obitelji u posao</li><li>• Kvalitetna i personalizirana usluga</li><li>• Prijateljsko raspoloženje</li><li>• Dobra i kvalitetna prehrana</li><li>• Prirodni resursi</li><li>• Gostoljubivost</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Marketing</li><li>• Sezonalnost</li><li>• Financijski resursi</li><li>• Nedostatak dodatnih sadržaja</li></ul>
<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Rast turističke potražnje</li><li>• Povećan interes za Kupres kao destinaciju</li><li>• Suvremene telekomunikacijske tehnologije</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Oštra konkurencija</li><li>• Razvoj selektivne potražnje</li><li>• Nerazvijenost infrastrukture</li></ul>

Izvor: Izradio autor

Uspjeh ovoga hotela prvenstveno ovisi o poduzetnosti i sposobnosti vlasnika, ali i o poticajima koji stoje na raspolaganju za podizanje konkurentnosti i unaprjeđenje poslovanja. Mali hoteli zaslužuju posebnu pažnju države jer sjedinjuju specifičnu problematiku hotelijerske djelatnosti sa svim ostalim problemima s kojima se suočavaju sva ostala mala poduzeća.

#### **4.7. Upravljanje hotelom Knez**

Obiteljsko poduzeće Slačica d.o.o osnovano je u lipnju 2013.godine, dok je hotel i restoran u sklopu samog hotela otvoreno nešto kasnije. Vlasnici su Marko Dumančić i Olgica Radić. Marko Dumančić inače živi u Osijeku, ali kako ima korijene s Kupresa odlučuje osnovati poduzeće kojemu će glavna djelatnost biti hoteli i sličan smještaj. On ulaže dio svog kapitala u obiteljsko poduzeće Slačica d.o.o a hotel Knez stavlja pod najam poduzeća.

Hotel Knez posluje tokom cijele godine uz još 3 hotela na Kupresu koja su također otvorena cijelu godinu. Kako i smještajni kapaciteti hotela tako i njegova cjelokupna ponuda je dostupna gostima i van glavne sezone, tj. tokom mjeseci kada je popunjenost kada je popunjenost hotela nešto slabija. Najbolja razdoblja u poslovanju hotela su u zimskim mjesecima posebice vrijeme božićnih i novogodišnjih blagdana te dječjih praznika, pa sve do sredine ožujka, odnosno u ovisnosti od snježnih padalina svake godine popunjenost hotela varira.

Organizacijska struktura hotela sastoji se od 4 stalno zaposlena (u sezoni varira do 6):

- ❖ Direktor: Ivan Akrap
- ❖ Kuhar
- ❖ Konobar
- ❖ Administrator

Ured je centar hotela u kojemu su povezane sve njegove funkcije, uključujući računovodstvo, nabavu, unaprjeđenje prodaje te opće administrativne poslove. Iako je za svako područje zadužena jedna osoba, zbog veličine, ta područja čine dijelove prije negoli odjele u uobičajenom značenju te riječi. Zaposlenici, također, mogu uskakati jedni drugima u poslu, što bi značilo da imaju veću lepezu poslovanja nego što im je u opisu posla. Tako, knjigovođa, odnosno administrator, može pomagati u blagovaonici ili šanku, konobar može raditi u šanku, blagovaonici i isto tako posluživati goste pos sobama. Takav oblik poslovanja omogućava prilagodljivost u pregrupiranju osoblja i tako sami sebi smanjuju vrijeme u kojem se ništa ne radi, dosadu, a uz sve to osoblje je u mogućnosti obavljati raznovrsnije zadatke te samim time i zadovoljnije svojim zaposlenjem.

Hotel svoje zaposlenike uči da obavljaju svoje radne zadatke na razini na kojoj će se gosti poželjeti vratiti u hotel te ga također preporučiti svojim prijateljima, rodbini ili poznanicima. U hotelu vlada opuštena i domaćinska atmosfera. S tim u svezi se gostu pristupa pojedinačno te se na taj način ostvaruje osjećaj gosta kao da se nalazi u vlastitoj kući. Pritužbe koje se dobivaju od strane gostiju pokušavaju riješiti u najkraćem mogućem vremenu, dok u slučaju bilo kakvog propusta tijekom pružanja hotelskih usluga nadomještaju se gratis uslugama.

**Tablica 5. Bilanca poduzeća „Slačica“ d.o.o**

<b>Bilanca poduzeća „Slačica“ d.o.o</b>		
<b>Naziv pozicije</b>	<b>Iznos tekuće godine 2015. (iznos u konvertibilnim markama)</b>	<b>Iznos prethodne godine 2014. (iznos u konvertibilnim markama)</b>
<b>Aktiva</b>		
A) Stalna sredstva i dugoročni plasmani	<b>81.995</b>	<b>90.377</b>
I. Nematerijalna sredstva	<b>2.000</b>	<b>2.500</b>
II. Nekretnine, postrojenja i oprema	<b>79.995</b>	<b>87.877</b>
III. Investicijske nekretnine	-	-
IV. Biološka sredstva	-	-
V. Ostala (specifična) stalna materijalna sredstva	-	-
VI. Dugoročni financijski plasmani	-	-
VII. Druga dugoročna potraživanja	-	-
VII. Dugoročna razgraničenja	-	-
B) Odložena porezna sredstva	-	-
C) Tekuća sredstva	<b>32.969</b>	<b>34.156</b>
I. Zalihe i sredstva namijenjena prodaji	<b>21.526</b>	<b>20.733</b>
II. Gotovina, kratkoročna potraživanja i kratkoročni plasmani	<b>11.443</b>	<b>13.423</b>
D) Odložena porezna sredstva	-	-
E) Gubitak iznad visine kapitala	-	-
<b>UKUPNO AKTIVA</b>	<b>114.964</b>	<b>124.533</b>

<b>Pasiva</b>		
A) Kapital	<b>1.210</b>	<b>520</b>
I. Osnovni kapital	<b>2.000</b>	<b>2.000</b>
II. Upisani neuplaćeni kapital	-	-
III. Emisijska premija	-	-
IV. Rezerve	-	-
V. Revalorizacijske rezerve	-	-
VI. Nerealizirani dobiti	-	-
VII. Nerealizirani gubici	-	-
VIII. Neraspoređena dobit	<b>1.210</b>	<b>519</b>
IX. Gubitak do visine kapitala	<b>2.000</b>	<b>1.999</b>
X. Otkupljene vlastite dionice i udjeli	-	-
B) Dugoročna rezerviranja	-	-
C) Dugoročne obveze	-	-
D) Odložene porezne obveze	-	-
E) Kratkoročne obveze	<b>113.754</b>	<b>124.013</b>
I. Kratkoročne financijske obveze	<b>82.487</b>	<b>77.717</b>
II. Obveze iz poslovanja	<b>21.306</b>	<b>38.647</b>
III. Obveze iz specifičnih poslova	-	-
IV. Obveze po osnovu plaća, naknada i ostalih primanja zaposlenih	<b>5.777</b>	<b>5.923</b>
V. Druge obveze	<b>417</b>	<b>165</b>
VI. Obveze za PDV	<b>767</b>	-
VII. Obveze za ostale poreze	<b>3.000</b>	<b>1.561</b>
VIII. Obveze za porez na dobit	-	-
F) Pasivna vremenska razrganičenja	-	-
G) Odložene porezne obveze	-	-
<b>UKUPNA PASIVA</b>	<b>114.964</b>	<b>124.533</b>

Izvor: Izradio autor



U tablici 5 prikazana je bilanca poduzeća „Slačica“ d.o.o na dan 31.12.2015.godine. iz prethodne tablice može se vidjeti da je dugotrajna imovina na dan 31.12.2014.godine iznosila 90.377 KM, a iduće godine je iznosila 81.995 KM. Kratkotrajna imovina u 2014.godini iznosila je 34.156 KM, a u 2015.godini 32.969 KM.

Kapital poduzeća „Slačica“ d.o.o je 31.12.2014. godine iznosio 520 KM, a na isti dan sljedeće godine 1.210 KM. Kratkoročne obveze se smanjuju u 2015.godini. 2014.godine one su iznosile 124.013 KM, a iduće godine na isti dan smanjenje su za 10.259 KM, točnije iznosile su 113.754 KM.

## ZAKLJUČAK

Iz ovoga rada se može zaključiti kako je uloga obiteljskog biznisa veoma bitna za razvoj svakoga gospodarstva, pa tako i Bosne i Hercegovine. Objašnjeno je djelovanje i uloga obiteljskih poduzeća, koja doprinose ukupno ostvarenom prihodu, zapošljavanju i izvozu. S obzirom na njihovu važnost u doprinosu gospodarstvu, potrebno je susatvno poticanje na razvoj takvog oblika poslovanja.

Mali obiteljski hoteli su privlačni različitim tržišnim nišama, te su važan prostor inicijative za ulaganja za domaće male i srednje poduzetnike. Ono što goste privlači ka malim obiteljskim hotelima jest privatnost, personalizirana usluga, obiteljska atmosfera, toplina doma, obroci koji se pripremaju na tradicionalan način,...

Ostale prednosti malih hotela između ostalog su: posebnost, osobnost, prepoznatljivost, interna fleksibilnost, jednostavnost i preglednost poduzeća, osobni kontakt s gostima, ...

Naprotiv, mali hoteli imaju i nedostatke u svom poslovanju koji se ogledaju kroz nedovoljno kvalificiran i obrazovan menadžment, nemogućnost napredovanja u karijeri, mala tržišna moć, otežani pristup kapitalu, nerazvijeni marketing, ....

U ovom radu prikazan je rad i poslovanje obiteljskog poduzeća „Slačica“ d.o.o iz Kupresa. Njihova glavna djelatnost je Hotel i sličan smještaj. Stoga, sam prikazala poslovanje Hotela Knez koji je u najmu dotičnog obiteljskog poduzeća. Hotel se nalazi na kupreškoj visoravni u srcu Kupresa. Iako je obiteljski posao u pitanju, vrlo važno je da obitelj isto tako ima i dosta vremena za svoju obitelj privatno. Rad je napisan u želji da ga mnogi prepoznaju kao još jednu novu i atraktivnu destinaciju te kako bi se možda jednog dana i vi odlučili doći i upoznati ljepote kupreškog kraja. Vrijednost rada s ljudima i za ljude je najveća vrijednost, a možda i ključ uspjeha obiteljskog poduzetništva.

## LITERATURA:

### KNJIGE:

1. Kružić, D. Bulog, I.: (2012). „Obiteljska poduzeća“: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, Split
2. Buble, M., (2003) „Management maloga poduzeća“, 1.dio, Ekonomski fakultet Split, Split
3. Kružić, D. (2004) „Obiteljski biznis“, Zagreb
4. Buble, M., Kružić, D. (2006): „PODUZETNIŠTVO“ realnost sadašnjosti i izazov budućnosti, RRIF- plus d.o.o., Zagreb
5. FamilyBusinessinBrief, FastFacts, RaymondFamilyBusiness Institute, 2003
6. Usp., McClendon R., Kadis, B.L., ReconcilingRelationshipsandPreservingtheFamilyBusiness, Tools for Success, TheHaworthPressInc., Binghamton, New York, 2004
7. Cerović, Z.: Hotelski menadžment, Drugo izmijenjeno izdanje, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2010
8. Cetinski, V., Management malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeca, HoReBa, Pula, 2003
9. Avelini-Holjevac, I., Vrtodusic, A.: SmallHotelsinEuropeanTourism: theNecessityofReconstructionofCroatian Hotel Industry, Revue de Tourisme, AIEST, St. Gallen, 1999
10. SchweizerTourismus-Verband et al.: SchweizerTourismusinZahlen, Bern, 2000 prema Frey, M., op.cit., 2002

### INTERNET:

- [http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/P10\\_Poduzetnistvo%20u%20SME%20sektoru\\_2012.pdf](http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/P10_Poduzetnistvo%20u%20SME%20sektoru_2012.pdf)
- <http://profitiraj.hr/prednosti-i-nedostaci-obiteljskih-poduzeca/>
- <http://manager.ba/clanak/obiteljske-firme-najznacajnji-generator-zaposljavanja-u-bih>
- <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A8-2015-0223+0+DOC+XML+V0//HR>
- <http://www.efos.unios.hr/upravljanje-obiteljskim-poduzecem/wp-content/uploads/sites/152/2013/04/2.-%C5%BDivotni-ciklus-obiteljskog-poduze%C4%87a-7JAN2016.pdf>
- <http://ef.sve-mo.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/-oblici%20organiziranja%202012%20-%204.pdf>

## **POPIS SLIKA**

<b>Broj</b>	<b>Naziv slike</b>	<b>str.</b>
Slika 1.	Model obiteljskog poduzeća	9
Slika 2.	Resursi obiteljskog poduzeća	16
Slika 3.	Životni ciklus obiteljskih poduzeća	18

## **POPIS TABLICA**

<b>Broj</b>	<b>Naziv slike</b>	<b>str.</b>
Tablica 1.	Kriteriji za određenje obiteljskog poduzeća obiteljske uključenosti	6
Tablica 2.	Doprinos obiteljskih poduzeća ekonomiji SAD	6
Tablica 3.	Prednosti i nedostaci malih hotela	27
Tablica 4.	SWOT analiza Hotela Knez	28
Tablica 5.	Bilanca poduzeća „Slačica“ d.o.o	30